

VOORNAAMSTE AANDACHTSPUNTEN BIJ DOSSIERVORMING DISFUNCTIONEREN

Houd bij de dossiervorming in het geval van disfunctioneren ook rekening met de algemene aandachtspunten bij dossiervorming.

1. Bij een ontslag op grond van disfunctioneren toetst de rechter of
 - a. feitelijk sprake is van disfunctioneren, d.w.z. prestaties en/of gedrag onder de norm;
 - b. de werknemer voldoende concreet is geïnformeerd over de tekortkomingen (en dus verbeterpunten) in het functioneren;
 - c. de werknemer nádat hij geïnformeerd is voldoende tijd, gelegenheid en, indien nodig/van toepassing, begeleiding heeft gekregen om te verbeteren;
 - d. het disfunctioneren het gevolg is van onvoldoende zorg voor scholing en
 - e. het disfunctioneren verband houdt met ziekte of gebreken van de werknemer
2. Wees erop bedacht dat bij een ontslag op grond van disfunctioneren ook beoordeeld wordt of voldoende onderzocht is of het ontslag voorkomen had kunnen worden door herplaatsing. Als (bij wijze van voorbeeld) een werknemer voor de eigen senior functie over een te lage handelingssnelheid en te weinig kennis beschikt maar op junior-niveau wél aan de functie-eisen voldoet, ligt herplaatsing in die junior-functie – als daar een vacature voor is - in de rede.
3. Wees erop bedacht dat een rechter die over een ontbindingsverzoek op grond van disfunctioneren moet oordelen zich op basis van het papieren dossier een beeld moet vormen van de organisatie, de functie, de functie-eisen en het disfunctioneren in de betreffende functie. De rechter heeft voor het vormen van dat beeld over het algemeen relatief weinig tijd. Termen die binnen de organisatie voor iedereen gemeengoed zijn, kunnen voor een rechter koeterwaals zijn. Wees daar in het dossier en anders in de ontslagprocedure alert op, omdat het makkelijk tot misverstanden en onbegrip kan leiden, maar bovendien afleidt van de rode draad: dat 'duidelijk' sprake is van disfunctioneren.
4. Net als het voor een rechter duidelijk moet zijn waar het feitelijke disfunctioneren concreet uit bestaat, moet het dat ook voor de werknemer zijn. De werknemer moet immers weten waar het aan schort om te weten wat en hoe hij moet verbeteren; het is aan te raden om – waar mogelijk – gebruik te maken van voorbeelden. Zorg er daarbij voor dat heldere en zoveel mogelijk ook meetbare doelen worden gesteld in het kader van het verbetertraject.
5. Leg bij aanvang van het traject vast wanneer de (eind)evaluatie zal plaatsvinden en ook wat, afhankelijk van de uitkomsten van die evaluatie, de gevolgen zullen zijn. Houd daarbij rekening met zoveel mogelijk scenario's, variërend van het volledig voldoen aan de doelstellingen tot het gedeeltelijk voldoen aan de doelstellingen tot het volledig niet voldoen aan de doelstellingen. Het zal altijd van de concrete situatie en omstandigheden afhangen, maar het is in alle gevallen een pre als vooraf zoveel mogelijk duidelijkheid wordt gecreëerd over de verwachtingen én gevolgen. Voor sommige doelstellingen zal gelden dat het niet-behalen een ontslag onvermijdelijk maakt, terwijl voor andere doelstellingen wellicht geldt dat een functiewijziging de aangewezen consequentie is.
6. Bij de beoordeling of sprake is van disfunctioneren is het van belang dat de specifieke, concrete functie-eisen op papier staan. Het voorkomt discussie over wat een werknemer wel of niet moet kunnen, kennen en beheersen voor een goede uitoefening van de functie en maakt het eenvoudiger om te toetsen of een werknemer voldoet aan de functiecriteriën. Het nadeel is dat het de functie mogelijk ook meteen afbakent en daarmee beperkt; het loont de moeite om goed na te denken over wat er wel en niet in de functieomschrijving moet staan.
7. Voor de duur van verbetertrajecten gelden geen harde criteria. Van belang is dat de duur is afgestemd op de aard van de tekortkomingen in het functioneren en dat de vastgestelde duur logisch uit te leggen is. Als het schort aan kennis of vaardigheden, kan het volgen van een cursus voldoende zijn, zodat na de cursus – eventueel af te sluiten met een examen – de verbetering zichtbaar zou moeten zijn. De duur van de cursus bepaalt dan de duur van het verbetertraject.

8. Een verbetertraject kan en mag worden opgeknipt in delen, met tussentijdse evaluatiemomenten. Als stapsgewijs aan de verbeterpunten kan worden gewerkt, met tussentijds toetsbare doelstellingen, kan dat te verkiezen zijn boven één doorlopend traject. Het voordeel van tussentijdse doelstellingen en evaluaties kan zijn dat

- a. het traject tussentijds kan worden bijgesteld
- b. het traject tussentijds kan worden beëindigd

Bij een gefaseerd verbetertraject met tussentijds te behalen doelstellingen en tussentijdse evaluatiemomenten is het van groot belang dat vooraf duidelijk is besproken én vastgelegd dat óók aan de tussentijdse evaluaties consequenties kunnen worden verbonden, zoals een functiewijziging of ontslag.

9. Wees bedacht op contra-indicaties. Zo zal een bonus, urenuitbreiding of onverplichte salarisverhoging zich niet gauw laten rijmen met de stelling dat sprake is van disfunctioneren.
10. Er is niets op tegen om een werknemer mee te laten denken over de invulling en opzet van het verbetertraject, maar het moet niet aan de werknemer worden overgelaten. Het is en blijft de werkgever die mag en moet vaststellen aan welke (functie-)eisen een werknemer moet voldoen. Het is daarbij ook aan de werkgever om de regie in handen te houden; een verwijt bij de werknemer leggen dat er geen of onvoldoende voortvarend uitvoering wordt gegeven aan het verbetertraject is een verwijt dat een rechter naast zich neer zal leggen.